Chuyển đổi quản lý trong chuyển đổi số

Chuyển đổi số tại cả ba cấp độ - số hóa dữ liệu, số hóa quy trình và kiến tạo mô hình kinh doanh mới đã đang và sẽ tái định hình tất cả các chức năng và hoạt động của quản lý cấp trung tại doanh nghiệp.

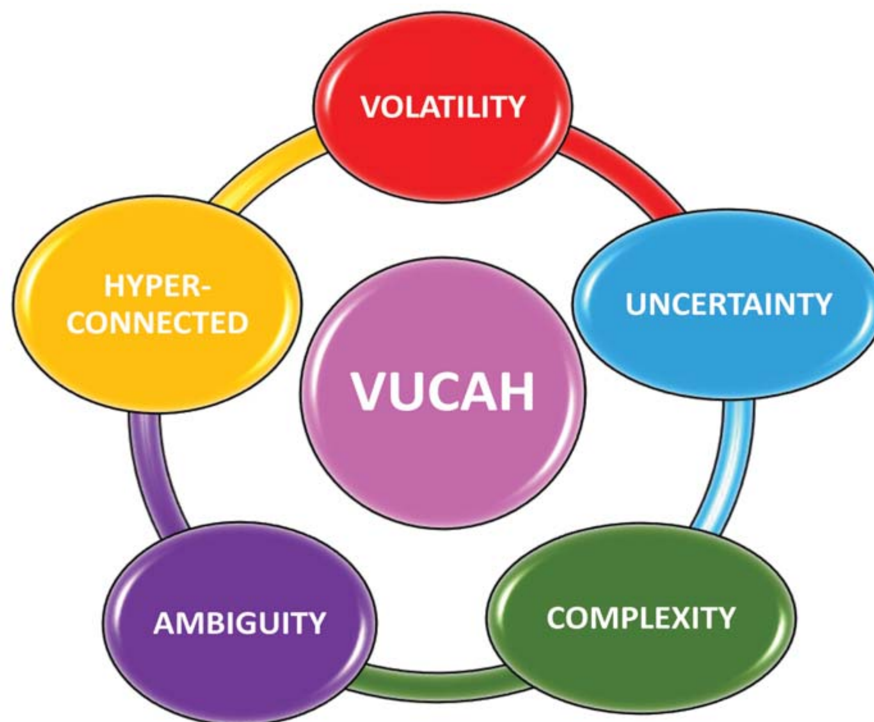
[THS VŨ TUẤN ANH - *Chuyên gia chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp*]

Chuyển đổi số biến đổi doanh nghiệp, khách hàng, cạnh tranh. Hơn thế nữa, nền kinh tế với tốc độ , cường độ và phạm vi nhanh chóng thông qua triết lý VUCAH- Volatile- biến động nhanh, Uncertainty – không chắc chắn, Complexity – phức tạp, Ambiguous- tính không rõ ràng và Hyper – connected – siêu kết nối tạo áp lực bắt buộc doanh nghiệp phải thay đổi.

Volatile- biến động nhanh

Quản lý cấp trung trong doanh nghiệp số có nhiệm vụ quan trọng nhất đó là kiểm soát, quản trị tác động của VUCAH tới vận hành và xây dựng phát triển doanh nghiệp. Bài báo này tập trung vào vai trò quản lý cấp trung vận hành doanh nghiệp trong môi trường VUCAH.

Tương tác số tạo áp lực cho doanh nghiệp, nhà cung cấp, đối tác, nhân viên , khách hàng phải giải quyết vấn đề NGAY LẬP TỨC. Tất cả nhân viên và lãnh đạo đều bị sức ép phải làm nhanh và ngay vì môi trường có thể thay đổi, Bảng chào giá có thể trở thành lỗi thời nếu đối thủ cạnh tranh giảm giá và báo giá sớm hơn doanh nghiệp. Một chuyên gia giỏi sẽ nhận làm việc tại công ty cạnh tranh nếu thư mời tuyển dụng gửi chậm. Quản lý cấp trung sẽ phải giúp cho nhân viên xác định rõ các thứ tự ưu tiên công việc trong thời gian thực thông qua tư duy giá trị- value. Các nhân viên cần phải thấu hiểu và lập ra thứ tự ưu tiên giá trị trong vận hành hàng ngày.



Sơ đồ triết lý VUCAH

Uncertainty – không chắc chắn

Tính không chắc chắn là một vấn đề hết sức đau đầu với các doanh nghiệp. Ví dụ các doanh nghiệp vận tải sẽ không thể biết được giá nhiên liệu sẽ tăng bao nhiêu trong thời gian tới và ảnh hưởng tới hoạt động như thế nào. Quản lý cấp trung cần thay đổi từ tâm thế lập kế hoạch – Planed sang tâm thế Unplaned. Quản lý cần phải ứng phó và thay đổi kế hoạch hàng ngày hàng giờ đối phó với tính không chắc chắn.

Kế hoạch tháng và tuần trong doanh nghiệp chắc chắn có tuy nhiên kế hoạch hàng ngày sẽ thay đổi nhanh chóng đáp ứng với những biến động trên thị trường. Quay lại ví dụ trên, cấp quản lý cần phải tiến hành điều chỉnh ngay kế hoạch vận chuyển trên các tuyến đường nhằm đáp ứng với giá xăng tăng liên tục. Nhân viên sẽ không có thời gian tư duy lập kế hoạch do họ tập trung vào thực thi nhằm đạt các kết quả kinh doanh. Quản lý cấp trung cần phải rà soát hiệu chỉnh kế hoạch theo áp lực thời gian thực từ bên ngoài và cân đối với bối cảnh bên trong của doanh nghiệp.

[Công thức VUCAH là một công cụ hiệu quả và thực dụng giúp cho các trưởng phòng và trưởng chi nhánh tái tư duy về hiện trạng quản lý trong doanh nghiệp.]



Complexity – phức tạp

Tính phức tạp ngày càng tăng cao trong môi trường số đầy biến động. Doanh nghiệp sẽ không biết khách hàng có còn tiếp tục mua hàng hoặc sử dụng dịch vụ của công ty nữa không vì các áp lực từ tính không chắc chắn và biến động nhanh đã nói ở trên.

Các cấp quản lý cần áp dụng công thức 3 C cụ thể Customer/ khách hàng – Competitor/ cạnh tranh và Company/ doanh nghiệp để liên tục phân tích và đưa ra đáp ứng nhằm giữ khách hàng. Môi trường có phức tạp bao nhiêu nhưng đáp ứng nhu cầu khách hàng là quan trọng nhất. Quản lý cần liên tục phân tích các hoạt động của doanh nghiệp dưới góc độ khách hàng cạnh tranh từ bên ngoài và dưới góc độ doanh nghiệp từ bên trong cho mọi vấn đề phức tạp. Quay trở lại ví dụ trên, quản lý cần phân tích liên tục các đòi hỏi khách hàng, các đáp ứng của cạnh tranh và năng lực đối phó của doanh nghiệp với hai yêu cầu đó. Quản lý cấp trung trong thế giới số hàng ngày cần theo dõi phân tích khung 3 C để biết được cần làm gì đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng.

Ambiguous- Tính không rõ ràng

Tính không rõ ràng là một yếu tố song hành với tính không chắc chắn trong thế giới số. Không rõ ràng còn nghiêm trọng hơn không chắc chắn ví dụ doanh nghiệp sẽ không biết đối thủ cạnh tranh có triển khai các chương trình cắt giảm giá đối đầu trực tiếp với công ty. Trong quá khứ khi môi trường kinh doanh không biến động nhiều tương lai không có thay đổi và doanh nghiệp rất dễ dàng dự đoán tương lai.

Trong thế giới hôm nay tương lai vô cùng bất định đòi hỏi doanh nghiệp và cấp quản lý cần hành động – action. Thông qua hành động trên thực tế, các điểm mù và điểm mờ trên thị trường sẽ được phát hiện làm rõ dẫn tới các hoạt động hiệu quả hơn. Vòng lặp hoạt động- kiểm thử và hành động lặp lại là công cụ để đối phó với bất định.

Một ví dụ của cách tiếp cận này đó là thế giới di động đã cùng một lúc mở 5 mô hình kinh doanh các sản phẩm mới để kiểm thử thị trường thông qua hành động. Quay trở lại ví dụ trên, doanh nghiệp sẽ cần kiểm thử thông qua một chương trình khuyến mãi để đánh giá thị trường đáp ứng ra sao với giảm giá thay vì đợi đối thủ cạnh tranh thực hiện việc này và phải theo sau để xử lý.

Hyper – connected – siêu kết nối

Siêu kết nối trong doanh nghiệp số tạo ra những vấn đề chưa từng có trong quản trị đặc biệt về thông tin. Quản lý cấp trung cần đảm bảo các thông tin được kiểm tra, đối chứng thông tin trong phòng ban. Quản lý cấp trung sẽ phải là Hyper – filter siêu lưới lọc đảm bảo thông tin đi xuống tới nhân viên cũng như chiều lên tới CEO là sạch, đầy đủ và không bị bóp méo.■